

# GAZDASÁG & TÁRSADALOM

Journal of Economy & Society

## KÜLÖNSZÁM

### A TARTALOMBÓL:

Takács István – Baranyai Zsolt – Liebmann Lajos – Takácsné György Katalin:  
A közvetlen külföldi tőkebefektetések súlypontváltozásai az ezredfordulón

Bartakovics Gábor:  
Az Egyesült Államok és az Európai Unió pénzügyi szabályozásának  
összehasonlítása a gazdasági válság kialakulására tekintettel

Hete Gabriella – Szabó Gábor Csaba:  
Versenyképesség, innováció. Fejlesszük tovább minőségrendszereinket!

Csepeti Ádám:  
A Miles és Snow-féle stratégiai alkalmazkodási tipológia teljesítményvonatkozásai

Buday-Sántha Andrea:  
„Jog, Világ, Stádium” - A kommunikációs jog világszintű fejlődésének stádiumai

2011



**SZÉCHENYI TERV**

# Gazdaság & Társadalom

## Journal of Economy & Society

A különszámban a Nyugat-magyarországi Egyetem, Közgazdaságtudományi Karán  
2010. november 3-án tartott „Hitel, Világ, Stádium” nemzetközi tudományos konferencia  
válogatott tanulmányai olvashatók.

A folyóirat kiadását a Soproni Tudós Társaság támogatta.

**Főszerkesztő / Editor:** Dr. Székely Csaba DSc

**Főszerkesztő helyettes / Deputy Editor:** Dr. Kulcsár László CSc

**Szerkesztőbizottság / Associate Editors:** Dr. Andrassy Adél CSc, Dr. Fábián Attila PhD, Dr. Joób Márk PhD, Dr. Kulcsár László CSc, Dr. Székely Csaba DSc

**Szerkesztőségi munkatárs / Assistant:** Szikra Andrea

**Nemzetközi tanácsadó testület / International Advisory Board:**

Prof. David L. Brown PhD (Cornell University, USA), Dr. Csaba László DSc (Közép Európai Egyetem, Budapest), Dr. Rechnitzer János DSc (Széchenyi István Egyetem, Győr), Dr. Nigel Swain PhD (School of History, University of Liverpool, UK), Dr. Caleb Southworth PhD (Department of Sociology University of Oregon, USA), Dr. Franz Schausberger PhD (Universität Salzburg, Österreich), Dr. Szirmai Viktória DSc (MTA Szociológiai Kutatóintézet, Budapest), Dr. Böhm Antal DSc (MTA Politikai Tudományok Intézete, Budapest), Dr. Ingrid Schwab-Matkovits PhD (Fachhochschulstudiengänge Burgenland, Eisenstadt, Österreich), Dr. Bozidar Lekovic PhD (Faculty of Economics, Subotica, Serbia), Dr. Djerdji Petkovic PhD (Faculty of Economics, Subotica, Serbia).

**Közlésre szánt kéziratok / Manuscripts:**

Kéziratokat kizárólag e-mailen fogadunk, nem őrzünk meg, s nem küldünk vissza!

A kéziratok formai és szerkezeti követelményeit illetően lásd a folyóirat hátsó belső borítóját. / *We accept APA (Harvard) style only.*

A kéziratokat és a közléssel kapcsolatos kérdéseket a következő e-mail címre várjuk: / *Send manuscripts and letters by e-mail only to: kulcsar.laszlo@bpk.nyime.hu*

A közlésre elfogadott kéziratok összes szerzői és egyéb joga a kiadóra száll. / *Acceptance of material for publication presumes transfer of all copyrights to the Publisher.*

A kéziratokat két független anonim bíráló értékeli. / *Articles are refereed by anonym reviewers before publication.*

**Ismertetésre szánt könyveket az alábbi címre várjuk / Send books for review to:**

Dr. Kulcsár László egyetemi tanár

Nyugat Magyarországi Egyetem, Sopron Ferenczy J. u. 5. 9400 Hungary

**Előfizetés:** Intézményeknek: 2800 Ft./év; Egyéni előfizetés: 1700 Ft./év;  
Példányonkénti ár: 700 Ft.

**Nyomdai munkálatok / Printing:** Scarbantia Nyomda - Palatia Kft.

H-9400 Sopron, Bem u. 3. | Tel.: 99/323-780 | E-mail: nyomda@scarbantia.hu

**ISSN 0865 7823**

Copyright © 2011 Nyugat – magyarországi Egyetem Kiadó

Ez a kiadvány a TÁMOP 4.2.2.B-10/1-2010-0018 számú projekt támogatásával valósult meg.

# Gazdaság & Társadalom

3. ÉVFOLYAM

2011. MÁRCIUS

KÜLÖNSZÁM

## TARTALOM

Table of Contents and Abstracts in English: See page 243

### TANULMÁNYOK

<b>Gazdaságfejlesztés a reformkorban és a XXI. században</b> Székely Csaba.....	3
<b>A közvetlen külföldi tőkebefektetések súlypontváltozásai az ezredfordulón</b> Takács István – Baranyai Zsolt – Liebmann Lajos – Takácsné György Katalin.....	15
<b>Az Egyesült Államok és az Európai Unió pénzügyi szabályozásának összehasonlítása a gazdasági válság kialakulására tekintettel</b> Bartakovics Gábor.....	42
<b>A kockázati tőke-befektetések jelentősége Magyarországon a statisztikai adatok tükrében</b> Konecsny Jenő – Havay Dóra .....	62
<b>A pénzügyi-gazdasági válság hatása az ingatlan befektetési alapokra</b> Borszéki Éva – Végh Klaudia.....	85
<b>A kis- és középvállalkozások e-banking szokásai</b> Dunay Anna – Fodor Zita – Illés B. Csaba .....	103
<b>Versenyképesség, innováció. Fejlesszük tovább minőségrendszereinket!</b> Hete Gabriella – Szabó Gábor Csaba.....	117
<b>A Miles és Snow-féle stratégiai alkalmazkodási tipológia teljesítményvonatközlésai</b> Csepeli Ádám .....	140
<b>A turizmusirányítás szervezetfejlesztési kérdései</b> Egyed Krisztián.....	169
<b>A társadalmi fejlődés, az információs műveltség és a könyvtár kapcsolata</b> Kiss Danuta Stanisława.....	193
<b>„Jog, Világ, Stádium” - A kommunikációs jog világszintű fejlődésének stádiumai</b> Buday-Sántha Andrea.....	215
<b>Table Of Contents/Abstracts.....</b>	<b>243</b>

## A Miles és Snow-féle stratégiai alkalmazkodási tipológia teljesítményvonatkozásai

**Csepeti Ádám<sup>43</sup>, PhD hallgató**

*Budapesti Corvinus Egyetem, Marketing Tanszék, Budapest*

ABSZTRAKT: Általánosan elfogadott nézet, hogy egy elméletileg jól megalapozott, majd a gyakorlatba sikeresen implementált stratégia nélkül a vállalkozások szinten tartása és fejlődése komoly akadályokba ütközik. Annak érdekében, hogy elérjék hosszú távú céljaikat, a szervezeteknek legtöbbször szükségük van egy konzisztens stratégiai-alkalmazkodási magatartásminta kifejlesztésére. E tudatos magatartási formákat a stratégiai menedzsment diszciplína gyakran nevezi stratégiai típusoknak. A tanulmány a Miles és Snow (1978) által kidolgozott stratégiai tipológiával kapcsolatos legjelentősebb nemzetközi kutatások megállapításait kívánja összefoglalni. A cikk elsősorban a Kutató, Elemző, Védekező és Reagáló stratégiát követő vállalatok teljesítményvonatkozásaira igyekszik rávilágítani. Részletesen feltárja az egyes stratégiai alkalmazkodási megközelítések között tapasztalható teljesítménykülönbségek okait, valamint a marketing funkció perspektívájából meghatározza a környezeti alkalmazkodásban leginkább kiemelkedő üzleti teljesítményt felmutató vállalkozások magatartási profilját. A tudatos és a szervezeti változók konzisztens konfigurációján alapuló stratégiai magatartás irányába történő elmozdulás szükségességének kihangsúlyozásával, a Szerző leginkább a magyarországi kis- és közepes vállalkozások menedzsereinek kíván útmutatást adni. A hazai gazdaság gerincét képező, az alkalmazottak 70%-át foglalkoztató KKV-k többsége a legtöbb hazai és nemzetközi kutatás eredményei alapján nem rendelkezik egy jól artikulált, konzisztens stratégiával, marketing képességei elégtelenek, s ebből következően nem képes kielégítő üzleti teljesítmény felmutatására.

KULCSSZAVAK: Miles és Snow-féle stratégiai tipológia, marketing, vállalati teljesítmény, KKV szektor

### Bevezetés

Több mint 30 évvel ezelőtt Raymond Miles és Charles Snow a szervezetek környezeti alkalmazkodásában megfigyelhető konzisztens magatartásminták azonosításával megalkották stratégiai tipológiájukat. A taxonómia értelmében a vállalati stratégiák osztályozásának központi elméleti konstrukciója az ún. adaptív ciklus, amely a szervezetek külső és belső környezeti alkalmazkodását három feladatra, szakaszra bontja. A *vállalkozói probléma* keretében a cégeknek ki kell jelölniük a működési körüket („product/market domain”), a *tervezési probléma* során meg kell választani az erőforrásoknak és képességeknek leginkább megfelelő

---

43 adam.csepeti@uni-corvinus.hu

termelési és disztribúciós rendszert, míg az adminisztratív probléma esetében a vállalat vezetéséhez szükséges menedzsment eszközöket – de/centralizáció, in/formalizáció, specializáció, kontroll mechanizmusok, jutalmazási rendszerek stb. – szükséges helyesen kiválasztani és működtetni (Miles-Snow, 1978).

A főiskolai tankönyvkiadók, az élelmiszer-feldolgozás, a félvezető- és autóalkatrész-gyártók piacán végzett empirikus vizsgálatokat követően a Miles és Snow szerzőpáros a vállalkozói, tervezői és adminisztratív szakaszokhoz kapcsolható kulcsváltozók alapján négy – három „életképes” és egy „kudarcnak” tekinthető – minden iparágban megfigyelhető stratégiai típust azonosított (Miles et al., 1978). A proaktív szemlélettel rendelkező, a piaci eredményességre koncentráló *Kutatók* technológiai szempontból a leginnovatívabb vállalatok, akik folyamatosan új termék/piaci szegmensek felkutatására és kiaknázására törekednek. A Kutatókkal ellentétben a termelési orientációval bíró *Védekezők*re általában egy szűk termék/piaci kör leghatékonyabb kiszolgálása jellemző. A képzeletbeli stratégiai alkalmazkodási kontinuum közbülső részén – a Kutatók és a Védekezők között – helyezkednek el az *Elemző* vállalatok, amelyek egyfajta kettős termék/piaci orientációval, illetve termelési és elosztási rendszerrel rendelkeznek, valamint teljesítményfókuszuk is a piaci hatásosság és a pénzügyi hatékonyság közti egyensúlyteremtésre irányul. Végül, a jól artikulált stratégiával és az adaptív ciklus vállalkozói, tervezői és adminisztratív problémáira konzisztens megközelítéssel nem rendelkező *Reagáló* vállalatok rendszeresen elbuknak a stratégiai alkalmazkodási folyamat során.

Az eredeti tipológián jelentősebb módosításokat hajtott végre Walker és Ruekert (1987), akik elméleti szintetizáló, kutatási gondolatébresztő cikkükben sikeresen „mixelték” Porter-i és Miles and Snow-i stratégiai elméleti kereteket. A szerzőpáros kitűnő logikai érveléssel, az ún. *Alacsony Költségű Védekezők* és *Differenciáló Védekezők* közötti distinkcióval „finomította” a Védekező vállalatok stratégiai profilját. Standardizált termelési folyamataik segítségével az Alacsony Költségű Védekezők általában konvencionális tömegtermékeket gyártanak széles fogyasztói szegmensek számára, míg a Differenciáló Védekezők legtöbbször magas minőségű termékeket és jelentős addicionális szolgáltatásokat kínálnak egy igen szűk piaci „niche” részére (Olson et al., 2005).

A Magyarországon mind az oktatás, mind a tudományos kutatás területén meglehetősen kevés figyelmet érdemelt Miles és Snow-i tipológia a stratégiai menedzsment diszciplína – Michael Porter munkáját követően (1980) – második leg többethivatkozott osztályozásnak tekinthető az Egyesült Államokban (Hambrick, 2003). A Miles és Snow-i elméleti keret időtálló természetét számtalan tényezővel magyarázzák az akadémikusok, amelyek közül kiemelendő, hogy bár a szerzők a szervezetek működésének számos aspektusát kapcsolták szisztematikusan össze a környezeti alkalmazkodással, ugyanakkor mindvégig sikerült megőrizniük a szervezetet, mint átfogó, komplex rendszert kezelő holisztikus szemléletmódjukat

(Hambrick, 1983). Ily módon az empirikus tanulmányokból származtatott tipológia implikációi egyszerre bizonyulnak tudományosan megalapozottnak, de megőrzik közérthetőséget, a menedzserek számára könnyen interpretálható normatív természetüket (Zahra-Pierce, 1990) is. Nyilvánvaló, hogy a M&S-i stratégiai tipológia számos kritikai felületet is kínál, melyek közül feltétlenül meg kell említenünk, hogy a holisztikus megközelítésmód ellenére is igen korlátozott azon szervezeti változók és iparági környezeti tényezők készlete, amely alapján a szerzők megalkották a tipológiát, így a taxonómia érvényessége, megbízhatósága és általánosíthatósága permanens vizsgálatot követel (Hambrick, 2003). Továbbá a tipológia nagymértékben – de korántsem feloldhatatlan módon – ellentmondásba keveredik a stratégiai menedzsment diszciplína uralkodó „paradigmájával”, a kontingenciaelméleti megközelítéssel. Ez alapvetően két területen nyilvánul meg (Hrebiniak – Joyce, 1985):

1. A kontingenciaelmélet értelmében a specifikus iparági-környezeti jellemzők döntően determinálják, hogy mely stratégiai típusok figyelhetők meg egy adott piacon (Lawrence-Lorsch, 1967, Donaldson, 1996). Ezzel szemben Miles és Snow megfigyeléseik alapján arra engedtek következtetni, hogy az egyes iparágakban mind a négy stratégiai típus fellelhető, valamint a Kutató, Védekező és Elemző vállalatok eloszlása közel azonos, míg a Reagálók száma elenyésző.

2. A kontingenciaelmélet egyértelműen leszögezi, hogy a specifikus iparági tényezők meghatározzák, „kvázi” kiválasztják a sikeres vállalatokat, amelyek tartósan optimális üzleti teljesítményt képesek felmutatni (Hofer, 1975, Ruekert et al., 1985). Ezzel szemben Miles és Snow ajánlásai kimondják, hogy a három életképes stratégiai típus (Kutatók, Elemzők és Védekezők) tetszőleges iparági környezetben egyformán lehetnek sikeresek (Miles-Snow, 1978).

Jelen cikk alapvetően a M&S-i stratégiai tipológiához kapcsolódó, fentebb említett, második ellentmondással kíván részletesen foglalkozni. A Szerző e célkitűzését alátámasztja az a tény is, hogy a stratégiatudományi kánon, valamint a menedzseri társadalom is egyértelműen a vállalatok, illetve stratégiai típusok által felmutatott környezeti alkalmazkodás és üzleti teljesítmény alakulásának vizsgálatát kezeli prioritásként, s kísérik megkülönböztetett figyelemmel.

### **A Miles és Snow-i stratégiai típusok és a szervezeti teljesítmény vizsgálata**

A Miles és Snow-féle stratégiai típusok teljesítmény vonatkozásaival foglalkozó tudományos publikációk alapvetően három csoportba sorolhatók, aszerint, hogy milyen perspektívából közelítik meg a szervezetek környezeti alkalmazkodását.

1. *A külső környezeti alkalmazkodás stratégiai szerepét vizsgálja többek között* Snow-Hrebiniak (1980), Hambrick (1983a), McKee et al., (1989), Forte et al. (2000), Desarbo et al. (2005), Short et al. (2007). Arra a kérdésre keresik a választ,

hogy mennyire jellemzőek, hogyan viselkednek, és hogyan teljesítenek az egyes M&S-i stratégiai típusok különböző iparági kontingenciák esetén. Tekintettel arra, hogy a szervezetek külső környezeti alkalmazkodásában – a vevőkkel, versenytársakkal, stratégiai partnerekkel és szabályozó hatóságokkal való kapcsolattartásban – a marketingnek, mint a vállalat határain átvívelő funkciónak kiemelt szerepe van (Hutt et al. 1986, Achrol-Kotler, 1999), e tanulmányokban alapvetően a marketing szemlélet dominál. Szükséges kihangsúlyozni, hogy a Szerző marketing orientációjának köszönhetően a cikk elsősorban a környezeti feltételek és a stratégiai teljesítmény közötti kapcsolat vizsgálatára összpontosít. Így a külső, iparági tényezők bemutatásával, valamint a Kutató, Elemző, Védekező és Reagáló vállalatok üzleti teljesítményére gyakorolt hatásával a tanulmány egy későbbi fejezetében részletesen foglalkozik.

2. A *belső környezeti alkalmazkodásra*, a stratégiai implementációra irányuló tanulmányok a vállalatok különböző belső jellemzői, azaz az egyes szervezeti változók konfigurációja és a követett M&S-i üzleti stratégiatípus közötti illeszkedést, valamint annak a szervezeti teljesítményre gyakorolt hatását vizsgálják. A vállalati versenystratégia és a belső folyamatok illeszkedésén alapuló implementáció fontosságára korszakos tanulmányukban Gailbraith és Kazanjian (1986), valamint Venkatraman (1989) világítottak rá. Az azóta eltelt 25 évben a Miles és Snow-féle stratégiai típusok implementációs folyamatát számos szervezeti perspektívából, változatos belső konstrukciókat a középpontba állítva vizsgálták. Ezek voltak röviden: a stratégiához szükséges erőforrások és képességek (Aragón-Sanchez – Sanchez-Marín, 2005, Desarbo et al., 2005, Short et al., 2007), a menedzserek személyes jellemzői (Gupta-Govindarajan, 1984, Slater, 1989), a stratégiai tervezési rendszerek sajátosságai (Veliyath-Shortell, 1993), a humán erőforrás menedzsment politika (Miles-Snow, 1984, Rajagopalan, 1997), a technológiai folyamatok (Dvir-Segev-Shenhar, 1993), a szervezeti struktúra jellemzői (Vorhies-Morgan, 2003, Olson-Slater-Hult, 2005), az ellenőrzési és jutalmazási mechanizmusok (Govindarajan-Fisher, 1990, Slater-Olson, 2000), a „headquarter” és az SBU-k viszonya (Golden, 1992, Narver-Slater, 1993), az alsóbb szintű döntéshozók részvétele a stratégiai implementációban (Floyd and Wooldridge, 1992) valamint a top menedzseri konszenzus és problematikája (Bourgeois, 1980c, Homburg et al., 1999). E csoportba tartozó cikkekre alapvetően a szervezetielmélet, szervezeti magatartás, vezetés-szervezés diszciplína nyelvezte jellemző.

3. A Miles és Snow-i stratégiai típusok teljesítményértékelésével foglalkozó empirikus tanulmányoknak legfrissebb „mainstream”-je az egyes iparágakban megfigyelhető, *leginkább kiemelkedő üzleti teljesítményt nyújtó Kutató, Elemző, Védekező és Reagáló vállalatok profiljának megalkotására összpontosít* (Pleshko et al., 1995, Thomas et al., 1995, Slater-Olson, 2000, 2001, Olson et al., 2005). A hasonló tanulmányokban, igen heterogén szempontokból közelítve, sok-sok

szervezeti és külső környezeti változó (marketing funkció szervezeti jellemzői, stratégiai magatartási orientáció, CEO személyiségjegyek, érett vagy gyorsan növekvő iparági környezet, hirtelen környezeti sokk, stb.) empirikus megfigyelése alapján az akademikusok igyekeznek minél teljesebb és részletesebb képet adni a „top-performer” vállalatok stratégiai konfigurációjáról. A M&S-i stratégiai típusok teljesítményértékelésével kapcsolatos hasonló tanulmányokban a rendszerelméleti megközelítés uralkodik (Drazin-Van de Ven, 1985, Venkatraman, 1989).

### **A szervezeti teljesítmény meghatározása és operacionalizálása**

A stratégiai teljesítmény definiálása a diszciplína talán legbonyolultabb kérdésköre. A stratégiai teljesítmény egy olyan többdimenziós konstrukció, amelynek nincs általánosan elfogadott univerzális konceptuális alapja és operacionalizálási mechanizmusa (Chakravarty, 1982). A kutatók sok esetben nem csupán a stratégiai teljesítmény fogalmát nem képesek egységesen megközelíteni, hanem maga a vállalati stratégia fogalmának pontos körülhatárolása is problematikus. A tanulmány későbbi interpretálhatósága érdekében a Szerző a következő – talán a stratégiai menedzsment diszciplína legszélesebb, az üzletpolitikai és szervezetelméleti gyökerekből építkező – stratégia definícióját fogadja el (Hambrick, 1980): A stratégia olyan fontos döntések konzisztens rendszere, amely 1) vezeti a szervezetet a külső környezettel való kapcsolattartásban 2) hatást gyakorol a vállalat belső struktúrájára és folyamataira, valamint 3) döntően befolyásolja az üzleti teljesítmény alakulását. Ennek megfelelően a stratégiai teljesítmény-értékelésnek is a lehető legteljesebb képet kell festeni a vállalat működéséről. A stratégiai irodalom a vállalatok üzleti teljesítményének meghatározására általában olyan különböző mutatószámokat, konstrukciókat, fogalmakat használ, amelyek a következő négy elméleti kategória valamelyikébe jól illeszkednek (Walker-Ruekert, 1987, Kaplan-Norton, 1996).

- *Hatásosság (Effectiveness)*: A vállalat termékeinek és programjainak sikeressége a fő piaci versenytársakhoz viszonyítva. A hatásosságon vagy eredményességen elsősorban az általános és marketingcélok hosszú és rövid távú megvalósulásának mértékét értjük (Bauer-Berács, 2006), hiszen alakulásában elsősorban a marketingnek és a vevői perspektívának van kiemelkedő szerepe (Drucker, 1985, Kaplan-Norton, 1996). A hatásosságot leggyakrabban olyan mutatószámokkal igyekeznek mérni, mint az értékesítési árbevétel, a piaci részesedés, az értékesítési árbevétel vagy a piaci részesedés százalékos változása.
- *Hatékonyság (Efficiency)*: A hatékonyság a vállalatok jövedelmezőségét igyekszik megragadni és számszerűsíteni. Minden hatékonysági mutató valamilyen módon, a vállalat által generált outputokhoz felhasznált input erőforrások arányát méri (Sajtos, 2004). A leggyakrabban használt hatékonysági mutatószámok a vállalati pénzügyek irodalmából jól ismertek:



befektetett tőke arányos megtérülés (ROI), eszköz arányos megtérülés (ROA), saját tőke arányos megtérülés (ROE), lekötött tőke arányos megtérülés (ROCE), értékesítés arányos megtérülés (ROS), befektetés arányos cash flow (CFOI) stb.. Érdeemes megjegyezni, hogy az elmúlt két évtized során a legkülönbözőbb menedzsmenttudományi diszciplínák (marketing, HR menedzsment, logisztika) igyekeztek stratégiai hozzáadott értéküket kvantitatív formában is igazolni. Az elsősorban a befektetők érdekeit prioritásként kezelő hatékonysági teljesítményindikátorok közül így módon emelkedett ki a részvényesi érték („Shareholder Value”), amely hamar a stratégiák és taktikai szintű programok értékelésének egyik legelterjedtebb eszköze lett (Day-Fahey, 1988, Srivastava et. al, 1999, Doyle, 2000).

- *Alkalmazkodóképesség (Adaptability)*: A cégek válaszkapessége az állandóan változó külső és belső környezeti tényezőkre. Az alkalmazkodóképesség számos módon értékelhető, legelterjedtebb mutatószámok: új termékek sikeres piaci bevezetése a fő versenytársakhoz viszonyítva, az új termékek által generált forgalom százalékos részesedése az értékesítési árbevételben
- *Innovativitás („Innovativity”)*: Bár az innováció meghatározása továbbra is sok tekintetben a téma klasszikusa, Schumpeter (1939) termelésorientált megközelítésén alapszik, a Szerző a cikk marketingfókuszára való tekintettel inkább a Peter Drucker-féle fogyasztói perspektívát hangsúlyozza. E szerint az innovativitás olyan piaci lehetőségek gyors vállalati kiaknázása, mint pl. a demográfiai változások, a szemléletváltozás, az ipar szerkezeti változásai, a váratlan események stb. (Drucker, 1985). Az innovativitás teljesítményindikátor operacionalizálása igen bonyolult, a kutatók sok esetben csak olyan alapvető objektív mutatószámokkal próbálkoztak, mint a K+F-re fordított kiadások aránya a vállalat összköltségében vagy árbevételében.

Az első két mutatócsoport (hatásosság és hatékonyság) alapvetően a szervezetek által követett üzleti stratégiák szigorú értelemben vett múltbeli teljesítményét értékeli, hiszen a már megvalósult folyamatok kvantitatív mutatószámokban kifejezett piaci és pénzügyi eredményeit vizsgálja. Ezzel szemben az alkalmazkodóképesség és az innovativitás a vállalkozások múltbeli piaci működésének értékelésén túl, igyekeznek iránymutatást adni a szervezetek várható jövőbeli stratégiai potenciáljáról is. A fentebb említett teljesítménymutató csoportok a Szerző véleménye szerint meglehetősen jól illeszkednek a Kaplan-Norton-féle Balance Scorecard mutatószámrendszer különböző konstrukcióihoz (1996). Ugyanis megállapítható, hogy a hatásosság és a hatékonyság elsősorban a pénzügyi és működési dimenzióval, míg az alkalmazkodóképesség és az innovativitás a vevői, illetve tanulási perspektívával mutatnak párhuzamot.

**1. táblázat: A Miles és Snow-i empirikus kutatásokban használt teljesítményindikátorok**

Tanulmány	Hatásosság	Hatékonyág	Alkalmazkodóképesség	Innovativitás
Snow – Hrebiniak (1980)	Nincs	Összes jövedelem/ Összes eszköz (cc. ROA)	Nincs	Nincs
Hambrick (1983a)	Piaci részesedés változása (%)	ROI és CFOI	Nincs	Nincs
McKee – Varadarajan – Pride (1989)	Piaci részesedés változása (%)	ROA és ROE	Nincs	Nincs
Shortell – Zajac (1989)	Nincs	Nincs	Új szolgáltatások bevezetése, új piacokra/ vevői szegmensekbe való belépés, növekedési szakaszban lévő szolgáltatások részesedése az árbevételből	Innovatív stratégiai tervezési folyamat
Conant – Mokwa – Varadarajan (1990)	Nincs	Általános profitabilitás és ROI	Nincs	Nincs
Dvir – Segev – Shenhar (1993)	Megrendelések generálása rövidtávon	Jövedelmezőség és a pénzügyi célok teljesülésének általános szintje	Hosszú távon új üzleti lehetőségek teremtése	A hosszú távú prosperitáshoz szükséges tudományos és technológiai képességek megléte
Slater – Narver (1993)	Nincs	ROA	Nincs	Nincs
Matsuno – Mentzer (2000)	Piaci részesedés és értékesítési árbevétel változása (%)	ROI	Új termékek forgalmának részesedése az árbevételben (%)	Nincs
Slater – Olson (2000)	Piaci részesedés és Értékesítés növekedési üteme a legfőbb versenytárhoz és a kitűzött célokhoz képest	Profitabilitás a legfőbb versenytárhoz és a kitűzött célokhoz képest	Nincs	Nincs
Slater – Olson (2001)	Értékesítési árbevétel és piaci részesedés	ROI	Nincs	Nincs
Vorhies – Morgan (2003)	Értékesítési árbevétel és piaci részesedés változása (%), piaci pozícióval kapcsolatos célok megvalósulása	Marketing és értékesítési ráfordítások aránya a vállalat üzemi eredményéhez képest	Marketing és értékesítési ráfordítások aránya a vállalat üzemi eredményéhez képest	Nincs

*A Miles és Snow-féle stratégiák  
alkalmazkodási tipológia teljesítményvonatkozásai* 147

Tanulmány	Hatásosság	Hatékonyság	Alkalmazkodóképesség	Innovativitás
Olson – Slater – Hult (2005)	Általános menedzseri teljesítmény-értékelés: A vállalat általános üzleti teljesítménye mennyiben felelt meg az elvárásoknak és hogyan alakult a főbb versenytársakéhoz képest, valamint mennyire volt elégedett ezzel a felső vezetés			
Desarbo et al. (2005)	relatív piaci részesedés, értékesítési árbevétel változása (%), értékesítési árbevétel a kitűzött célhoz képest	Nettó profit, ROA, ROI, ROIPEC (Az elmúlt 3 üzleti év átlagos befektetett tőke arányos megtérülése), ROI alakulása a kitűzött célhoz képest és átlagos haszonkulcs	Általános vevőmegtartás, kulcsvevők megtartása	Nincs
Kabanoff – Brown (2008)	Nincs	ROA, ROE, részvényárfolyam/ Egy részvényre jutó nyereség (PER)	Nincs	Nincs
Hambrick (1983b)	Piaci részesedés, Piaci pozícióval kapcsolatos célok megvalósulása	ROI	Nincs	Minőség, technológiai korszerűség
Hambrick (1981)	Főiskolába beiratkozottak kezelésben részesült betegek és biztosítási ügyfelek száma	Nincs	Nincs	Nincs
Miles and Snow (1978a)	Általános vállalati gazdasági teljesítmény			
Miles at al. (1978b)	Általános vállalati gazdasági teljesítmény			
Meyer (1982)	Kórház bevétele, betegszám	Kórházi ágyak kapacitás-kihasználtsága	Elbocsátott munkavállalók (orvosok, ápolók) száma, új szolgáltatások bevezetése	Nincs
Segev (1987)	Piaci részesedés és értékesítési árbevétel	Bruttó nyereség/ értékesítés, nettó nyereség/értékesítés ROA, ROE, részvényárfolyam	Nincs	Nincs
Thomas – Litschert – Ramaswamy (1991)	Piaci részesedés	ROI	Nincs	Nincs
Pleshko – Stanwick – Heiens (1995)	Menedzseri megítélésen alapuló hatásosság alkalmazkodóképesség, új termékek bevezetése, új piacokra való behatolás	Menedzseri megítélésen alapuló hatékonyság	Menedzseri megítélésen alapuló alkalmazkodóképesség, új termékek bevezetése, új piacokra való behatolás	Nincs
Smith – Guthrie – Chen (1989)	Menedzseri megítélésen alapuló értékesítési árbevétel-növekedés és általános teljesítmény	Menedzseri megítélésen alapuló ROA, ROS és általános teljesítmény	Nincs	Nincs

Tanulmány	Hatásosság	Hatékonyság	Alkalmazkodóképesség	Innovativitás
Pierce – Robbins – Robinson (1987)	Objektív és szubjektív árbevétel, árbevétel változás (%) és általános teljesítmény	Objektív és szubjektív ROA, ROS, valamint általános teljesítmény	Nincs	Nincs
James – Hatten (1995)	Nincs	Átlagos tőkeáttétel, átlagos nettó kamatmarzs, ROA, ROE	Nem teljesítő hitelek száma	Nincs
Veliyath – Shortell (1993)	Nincs	Profit (cc.EBIT)	Nincs	Nincs
Dyer – Song (1997)	Összesített, szubjektív piaci teljesítmény a legfőbb versenytársakhoz képest, valamint a különböző funkcionális részek egységének egymással való elégedettsége, elkötelezettsége	Nincs	Nincs	Nincs
Hawes – Crittenden (1984)	Árbevétel változása (%)	Haszonkulcs és nettó profit változása (%)		
Segev (1989)	Piacrészesedés, árbevétel növekedése	Adósság/Saját tőke, hosszú távú pénzügyi stabilitás, profitabilitás, működési hatékonyság, likviditás	Nincs	Minőség
Short et al. (2007)	Tobin-féle Q (cc. Piaci érték)	Tobin-féle Q (cc. Piaci érték), ROA	Altman-féle Z (csődhajlam)	
Aragón-Sánchez – Sanchez-Marín (2005)	Nincs	ROI, Munkaerő termelékenysége	üzletági tudás és tapasztalat, minőségi termékek előállítási képessége, új termékek és eljárások kifejlesztéséhez szükséges kapacitás, környezeti felelősség	üzletági tudás és tapasztalat, minőségi termékek előállítási képessége, új termékek és eljárások kifejlesztéséhez szükséges kapacitás
Forte et al. (2000)	Nincs	Teljes nettó eredmény, Működési eredmény, Egy betegnapra jutó jövedelem, Működési bevételek és a kórházi ágyak hányszorosa, Kórházi ágyak kapacitáskihasználtsága	Nincs	Nincs

*Forrás: saját készítés*

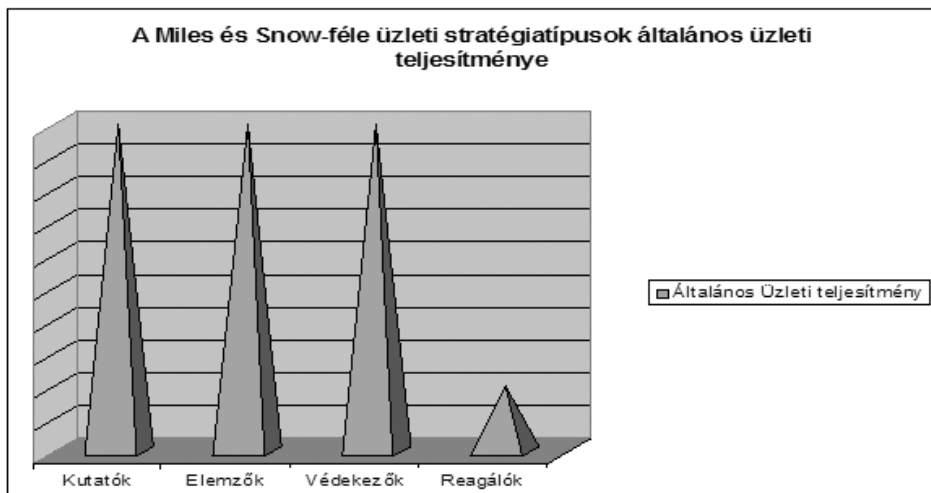
### A Miles és Snow-féle stratégiai alkalmazkodási minták és az üzleti teljesítmény közötti kapcsolat feltételezett alakulása

A tanulmány a Miles és Snow által megfogalmazott, a Kutató, Elemző, Védekező és Reagáló vállalatok üzleti teljesítményére vonatkozó – az alábbiakban ismertetett – két ajánlást igyekszik részletes vizsgálatnak alávetni, majd ezt követően megerősíteni vagy cáfolni. Az eredeti proposíciók a következők voltak (Miles-Snow, 1978):

1. A Kutató, Elemző és Védekező vállalatok üzleti teljesítménye minden esetben – tehát tetszőleges iparági környezeti feltételek fennállása esetén is – felülmúlja a Reagálókét.

2. A Kutató, Elemző és Védekező vállalatok bármely iparági környezetben közel megegyező üzleti teljesítményt képesek felmutatni, amennyiben konzisztensen implementálták a kiválasztott M&S-i stratégiai típust.

#### 1. ábra: M&S-fél stratégia típusok üzleti teljesítményének feltételezett alakulása

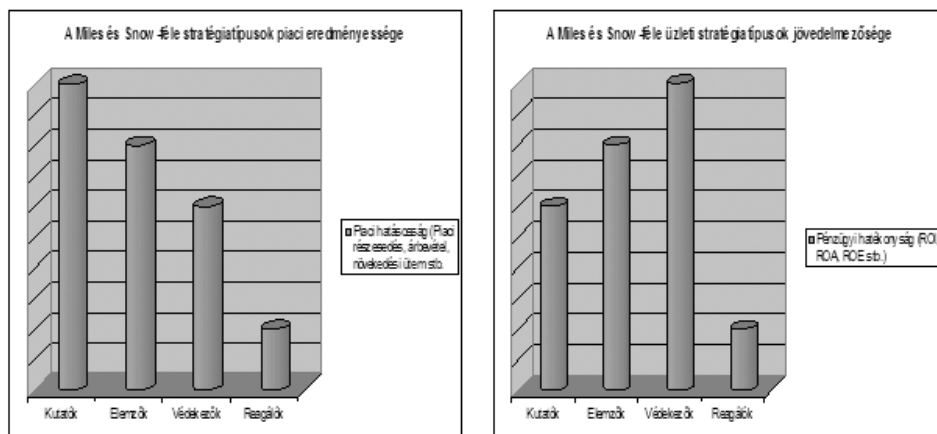


Forrás: Miles-Snow (1978), Miles et al., (1978)

Raymond Miles és Charles Snow a vállalatok által követett stratégiai típusok üzleti teljesítményének vizsgálatokor a függő változót meglehetősen tágan definiálták. A teljesítmény konstrukció operacionalizálása sem bizonyult konkrétnek, a szerzők egy ún. általános üzleti teljesítmény terminust alkalmaztak, amely minden bizonnyal az objektív és menedzseri megítélésen alapuló, valamint piaci és pénzügyi teljesítményindikátorok összetett mérőszáma lehetett. A Kutató, Elemző, Védekező és Reagáló vállalatok kissé

„homályos” teljesítmény vonatkozásain Hambrick (1983a) változtatott, aki empirikus kutatásai alapján rávilágított arra, hogy a különböző alkalmazkodási képességeknek köszönhetően a piaci teljesítményindikátorok esetében a Kutatók felülmúlják az Elemzőket, Védekezőket és Reagálókat, míg a pénzügyi, jövedelmezőségi dimenzió mentén a Védekezők teljesítménye haladja meg a másik három alapstratégiáét.

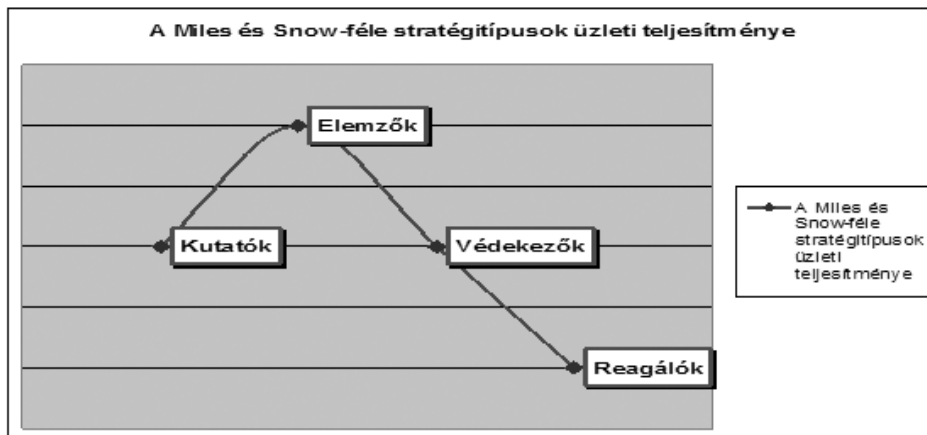
## 2. ábra: A M&S-féle stratégiai típusok piaci hatásossága és pénzügyi hatékonysága



Forrás: Hambrick (1983a)

A Miles és Snow-féle stratégia típusok teljesítményére vonatkozó szakirodalmi vita a vállalati „slack” erőforrások koncepciójának térnyerésével teljessé vált ki. Bourgeois (1980a) szerint a szervezetek rugalmasságát, tűrőképességét jelentő „slack” erőforrások készlete döntően befolyásolja a szervezetek külső és belső környezeti alkalmazkodását, mégpedig a következőképpen. A túl sok, környezeti alkalmazkodáshoz szükséges erőforrással rendelkező vállalatok a piaci, alkalmazkodási és innovatívítási szempontok alapján kiemelkedő teljesítményt nyújtanak. A szélsőségesen kevés alkalmazkodási erőforrással rendelkező szervezetek pedig stabil termék/piaci szegmensűeknek és standardizált termelési folyamataiknak köszönhetően a hatékonysági dimenzió alapján emelkednek ki. Így azonban kijelenthető, hogy általánosságban a legsikeresebb vállalatoknak az Elemzők tekinthetők, és a három életképes M&S-féle stratégiai típus teljesítménye a 3. ábrán látható módon egy Gauss görbét ír le (McKee et al., 1989).

### 3. ábra: A M&S-i stratégiai típusok és a teljesítmény közti feltételezett kapcsolat



Forrás: Bourgeois (1980a), McKee et al., (1989)

### Az üzleti teljesítményértékelést befolyásoló környezeti tényezők

Azonban, az egyes vállalatok üzleti teljesítményének alakulására számos iparági-környezeti tényező gyakorol hatást. Az üzleti teljesítmény alakulását meghatározó, illetve befolyásoló tényezők vizsgálata a stratégia menedzsment irodalom évtizedek óta az egyik leginkább intenzív kutatói érdeklődést kiváltó területe (Rumelt et al., 1994). Összességében elmondható, hogy az akademikusok a vállalatok teljesítményében megfigyelhető varianciát a következő tényezőkkel, úgynevezett *elsődleges* elemzési szintekkel magyarázzák (Short et al., 2007):

- A *cég hatás*, amelynek feltárására törekvő kutatások – az erőforrás alapú vállalatelmélet értelmében – a vállalatok erőforrásainak és képességeinek rendelkezésre állásával, illetve felhasználásának módjával magyarázzák a teljesítmény alakulását (Wernerfelt, 1984, Barney, 1991).
- A *stratégiai csoport hatás*, amely azt feltételezi, hogy a bizonyos szervezeti változók konfigurációja alapján hasonló magatartást felmutató vállalatok stratégiai klaszterekbe csoportosíthatók, és az adott stratégiai típushoz való tartozás magyarázza a teljesítmény szórásának egy részét (Porter, 1980, Fiegenbaum-Thomas, 1995).
- A sokszor igen robusztus matematikai-közgazdaságtani eszköztárral megközelített *iparági hatás* azt foglalja magában, hogy a közel azonos erőforrásokkal és képességekkel rendelkező, azonos stratégiai orientációt követő vállalatok teljesítménye is nagymértékben eltérhet egymástól,

amelyet a különböző iparági, működési környezetre jellemző specifikus tényezők (piaci turbulencia, technológiai változások, bizonytalanság, termékéletciklus stb.) magyaráznak (Schmalensee, 1985, Rumelt, 1991).

- A *földrajzi tényezők hatása*, amely azt sugallja, hogy a különböző vállalkozások üzleti teljesítményét döntően befolyásolja, hogy milyen régiókban, országokban, illetve nemzetközi közösségekben (pl. EU, NAFTA, FÁK stb.) működnek (Krugman, 1991, Dunning, 1988)
- Empirikus kutatások esetében szükséges leszögezni, hogy az egyes stratégiai típusok által felmutatott üzleti teljesítmény alakulására módszertani szempontból nem elhanyagolható hatást gyakorol, hogy a kutatók milyen *kontrolováltozókat* alkalmaztak a tanulmány során. A kontrolováltozók hatásának kiszűrésével ugyan az eredmények gyakorlati interpretálása kissé irreálisztikussá válik, azonban bizonyos szervezeti változók összefüggései, illetve teljesítményre kifejtett hatása jobb megvilágításba helyezhetők. A Miles és Snow-i stratégiai típusok teljesítmény vonatkozásait feltáró kutatások leginkább a vállalati méret, földrajzi elhelyezkedés, tulajdonosi megoszlás, tevékenységi kör stb. változók teljesítményre gyakorolt hatását igyekeztek kiszűrni, hogy útmutatást kínáljanak a Kutató, Elemző, Alacsony Költségű és Differenciáló vállalatok menedzsereinek, a konzisztens stratégiai konfiguráció kialakításnak elérésére, illetve kiemelkedő teljesítmény realizálására (Hawes-Crittenden, 1984, McDaniel-Kolari, 1987, McKee et al., 1989, Short et al., 2007).

A teljesítményértékelés *másodlagos*, azaz szervezeten belüli elemzési szintjeinek a következők tekinthetők: 1) teljes vállalati szint (corporate level), 2) stratégiai üzleti egységek szintje (SBU level) és 3) funkcionális részegység szint (departmental level). Fontos megjegyezni, hogy a vállalati teljesítmény alakulását jelentősen befolyásolhatja, hogy a kutató milyen perspektívából, melyik szinten közelíti az üzleti teljesítményt. Ez elsősorban a teljes vállalat és az SBU-k, mint elemzési egységek közötti precíz distinkcióra vonatkozik, ugyanis a két szinten teljesen eltérő lényegi kérdésekre, problémákra kell válaszokat adni („What business should we be in? vs. How do we compete in this business?”) a menedzsereknek, ebből következően más dimenziók alapján szükséges értékelni az üzleti teljesítményt is. A Szerző Miles és Snow-féle stratégia típusok teljesítményértékelésének megfelelően jelen cikkben a stratégiai csoport, az iparág és annak specifikus tényezőinek, az üzleti teljesítményt befolyásoló hatására kíván hangsúlyt fektetni. A 2. táblázat a Miles és Snow-féle stratégiai kutatások iparági-környezeti kontextusait és azok jellemzőit igyekszik összefoglalni.



## 2. táblázat: A M&S-féle stratégiai kutatások iparági környezete és specifikus jellemzői

Tanulmány	Iparág	Specifikus iparági tényezők
Miles and Snow (1978a)	Főiskolai tankönyvkiadók piaca	
Miles and Snow (1978b)	Főiskolai tankönyvkiadók, autóipari elektronikai cikkek, élelmiszer feldolgozás, egészségügy	Eltérő karakterű, heterogén környezeti tényezőkkel jellemezhető iparágak, de nincs explicit módon vizsgált faktor
Snow – Hrebiniak (1980)	Félfeszítőgyártó, légi közlekedési, műanyag- és gépjárműipari vállalatok	Alacsony, közepes és magas kiszámíthatatlanság Szabályozottság vs. dereguláció
Hambrick (1983a)	Az elsősorban termelő-gyártó vállalatokat tartalmazó PIMS adatbázis alapján, a cégek iparágait érett/növekvő, illetve innovatív/ nem innovatív kategóriákba rendezve	Növekedésben vs. az érettség szakaszában lévő iparágak Innovatív vs. nem/kevésbé innovatív iparágak
McKee – Varadarajan – Pride (1989)	Bankszektor, bankbetétek piaca	Magas, mérsékelt és alacsony (negatív) volatilitás
hortell – Zajac (1989)	Kórházak	Komoly környezeti turbulenciával szembesülő kórházak (gyorsan növekvő, új szolgáltatási üzletágak vs. berendezkedés a hagyományos ellátásokra)
Conant – Mokwa – Varadarajan (1990)	Egészségmegőrző szervezetek (Health Maintenance Organizations)	Korai, növekedési szakaszban lévő iparág
Dvir – Segev – Shenhar (1993)	Számítástechnika és egyéb elektronika	
Slater – Narver (1993)	Fa- és bútoripar	Egy nagyvállalat 140 teljesen eltérő környezeti feltételekkel jellemezhető piacokon működő SBU-ja, így nincsen expliciten vizsgált iparági befolyásoló változó
Matsuno – Mentzer (2000)	Számos iparág termelő és gyártó vállalatait tartalmazó, heterogén minta	Heterogén, sok-sok iparág termelő cégeit átfogó minta, nem lehet megnevezni konkrét, egységes iparági befolyásoló tényezőket
Slater – Olson (2000)	24 különböző iparág, termelő és gyártó vállalatait tartalmazó, heterogén minta	Nem lehet megnevezni konkrét, egységes iparági befolyásoló tényezőket
Slater – Olson (2001)	Rendkívül tág, termelő és szolgáltató vállalatokat egyaránt tartalmazó heterogén minta	A vizsgált iparágakat nem befolyásolták fontosabb környezeti tényezők
Vorhies – Morgan (2003)	Teherszállítás, kamionos fuvarozás	Dereguláción keresztülment, dinamikusan növekvő, erősödő versenyintenzitással jellemezhető iparág
Olson – Slater – Hult (2005)	Rendkívül tág, termelő és szolgáltató vállalatokat egyaránt tartalmazó heterogén minta	Nem lehetett kiemelten vizsgálni egy konkrét iparági tényező hatását sem

Tanulmány	Iparág	Specifikus iparági tényezők
Desarbo et al. (2005)	Rendkívül tág, elsősorban termelő vállalatokat tartalmazó heterogén minta az amerikai, japán és kínai piacról (!) – gyógyszeripar, szórakoztatóelektronika, telekommunikációs berendezések, félvezetők, informatika, gépgyártás stb.	A technológiai, a piaci és versenykörnyezet bizonytalansági tényezői, továbbá eltérő kultúrájú országok, különböző iparágai
Kabanoff – Brown (2008)	Igen tág, az ausztrál tőzsdén jegyzett termelő és szolgáltatóvállalatokat egyaránt tartalmazó heterogén minta (FMCG, Egészségügy, Ipari berendezések, Energia, Telekommunikáció stb.)	Heterogén tőzsdei vállalkozások, számos iparág, változatos környezeti jellemzőkkel, az iparági és stratégiai klaszterhatáson kívül nincs konkretizálható környezeti kontingencia.
Hambrick (1983b)	elsősorban termelő-gyártó vállalatokat tartalmazó PIMS adatbázis alapján mérsékelt és agresszív nagyértékű tőkejóság gyártók pl. vasúti berendezések, fémöntődék, erőművi és hálózati berendezések, turbinák stb.)	Két különböző típusú, érett iparág 1) lassan forgó, nagy értékű, ritkán beszerzett ipari berendezése, stabil piaci pozícióban lévő cégek 2) jelentős technológiai átalakulással és termékdifferenciálással jellemezhető piacok, változékony helyzetben lévő cégek
Hambrick (1981)	Főiskolák, kórházak, biztosítók	Földrajzilag korlátozott, három teljesen eltérő karakterű iparág Non-profit vs. For-profit környezet
Hambrick (1982)	Művészeti főiskolák, önkéntes, magánkórházak (for és nonprofitok egyaránt), életbiztosítók	Földrajzilag korlátozott, három teljesen eltérő karakterű iparág Non-profit vs. For-profit környezet Alacsony vs. magas technológiai komplexitás
McDaniel – Kolari (1987)	Egyesült Államok bankszektora	Turbulens környezeti változások a pénzügyi szektorban: Új versenytársak belépése, változó fogyasztói igények, technológiai vívmányok, dereguláció – a kamatplafonok megszűnése
Meyer (1982)	Kaliforniai kórházak	Hirtelen, nagymértékű környezeti sokk (orvosi sztrájk) hatása a stratégiai alkalmazkodásra
Segev (1987)	Mosóporpiacot szimuláló számítógépes menedzserjáték	A legtöbb környezeti bizonytalanságtól mentes, mesterséges iparági feltételek (pl. infláció, hitelszűke hatásai kiszűrve). Tehát stabil növekedés, alacsony volatilitás, erős versenyintenzitás.
Thomas – Litschert – Ramswamy (1991)	Elektronikai (főleg számítástechnikai) cikkgyártók piaca	Volatilis környezet: sok új versenytárs, gyors termékavulás, rengeteg innováció, folyamatosan felbukkanó piaci „nichek”
Pleshko – Stanwick – Heiens (1995)	Pénzügyi szolgáltatások – Floridai hitelszövetkezetek piaca	Szigorúan szabályozott területileg védett piac
Ruekert – Walker (1987a,b)	Egy ipari berendezéseket gyártó Fortune Top 500 vállalat 3 divíziója (SBU)	Dinamikus és stabil környezetben működő SBU-k
Smith – Guthrie – Chen (1989)	Elektronikai cikket gyártó vállalatok	Jól körülhatárolt iparág, mégsem tudunk semmit a jellemzőiről, így nincs explicit módon kiemelt környezeti változó

Tanulmány	Iparág	Specifikus iparági tényezők
Miles – Snow (1984)	Lincoln Electric (elektronikus hegesztő berendezések piaca), HP (computer hardware) Texas Instruments (számítástechnika, elektronika), Canadian Pacific (Vasúti szállítás)	Különböző iparágak Turbulens vs. stabil iparági környezet
Pierce – Robbins – Robinson (1987)	Az USA egy keleti tagállamára korlátozott, különböző gyártó vállalatokat tartalmazó minta	Földrajzilag meglehetősen szigorúan körülhatárolt piac, de explicit iparági jellemző mérése nincs
James – Hatten (1995)	USA bankszektor	Dereguláció és erősödő versenyintenzitás
Veliyath – Shortell (1993)	USA kórházak (for-profit és non-profit)	Egyházi vs. világi Non-profit vs. for-profit
Dyer – Song (1997)	Amerikai és japán, főleg elektronikai cikkek gyártó cégek, többségük tőzsdén jegyzett	Recesszióval szembesülő tőzsdén jegyzett vállalkozások
Hawes – Crittenden (1984)	Kiskereskedelem – USA szupermarketek	Jelentős piaci turbulencia (generikus, saját márkás termékek megjelenése)
Bourgeois (1980b)	12 termelő és szolgáltató vállalat az USA észak-nyugati államaiból	12 meglehetősen eltérő jellemzőkkel bíró iparágak, amelyek különféle szektorokhoz tartoznak (termelés, szolgáltatás, high-tech), explicit iparági változó vizsgálata nincs
Short et al. (2007)	Rendkívül tág, termelő és szolgáltató vállalatokat egyaránt tartalmazó heterogén minta az USA-ban (Gyógyszeripar, Vegyipar, ipari berendezése, computer elektronika stb.)	Rendkívül széles, heterogén iparágakban (gyógyszeripar, vegyipar, biokémia, számítástechnika, híradástechnika stb.) működő, főleg gyártó cégeket tartalmazó minta
Aragón-Sanchez – Sanchez-Marín (2005)	Spanyol termelő, építőipari és szolgáltató kis- és közepes vállalkozások	Három meglehetősen széles iparági szektor (termelés, szolgáltatás és építőipar) kis és közepes vállalkozásait tömörítő minta, de konkrét iparági befolyásoló tényező – magán az iparágon kívül – nincs.
Forte et al. (2000)	Floridai kórházak	Drasztikus környezeti sokkhatással (Medicare biztosító új elszámolási rendszere) való szembesülés

*Forrás: saját készítés*

### **A kutatásokban vizsgált, a szervezeti teljesítményt befolyásoló iparág-specifikus és egyéb környezeti tényezők**

A Miles és Snow-féle stratégiai tipológia kutatására vonatkozó empirikus vizsgálatok – amint azt a 2. táblázat is remekül szemlélteti – meglehetősen változatos iparágakban folytak. A tanulmányokban számos iparág-specifikus környezeti tényező, a Kutató, Elemző, Védekező és Reagáló vállalatok stratégiai üzleti teljesítményét potenciálisan befolyásoló hatását vizsgálták. Az alábbiakban

a M&S-i stratégiai típusok teljesítmény-implikációival kapcsolatos, leggyakrabban vizsgált iparág-specifikus környezeti tényezők tömör definiálása következik.

- *Volatilitás:* Magas volatilitással jellemezhető piacokra a kereslet rendkívül hektikusan változó jellege, az esetek többségében a piaci növekedési ütem nagyfokú ingadozása, egyenlőtlen alakulása jellemző. A mérsékelt volatilitású piacokat leginkább az alacsony mértékű, de tartós növekedési ütem határozza meg, míg az alacsony vagy negatív volatilitás stabil, ám növekedési potenciállal nem rendelkező, sokszor az értékesítési lehetőségek szűkülésével, hanyatlásával leírható piacot takar (McKee et al., 1989).
- *Versenyintenzitás:* Magas versenyintenzitással jellemezhető piacokon, az eladók száma jelentős, a belépési korlátok alacsonyak, a termékek differenciálására kevés lehetőség áll rendelkezésre, így a fogyasztók számtalan beszerzési alternatíva közül választhatnak, hogy kielégítsék szükségleteiket (Porter, 1979). Alacsony versenyintenzitás esetén a kínálati oldal szereplőinek száma korlátos, így az igényeik kielégítésére törekvő fogyasztók kénytelenek egy szűk vállalati populációhoz fordulni. Magas versenyintenzitás esetében a vállalatok közötti versenyt az erőteljes promóció, a költséghatékonyság és az árverseny határozza meg, a versenytársak egymás ajánlatait bármikor képesek könnyedén reprodukálni (Jaworski-Kohli, 1993)
- *Technológiai turbulencia:* Annak a mértéke, hogy egy adott iparág termelési és disztribúciós struktúrájában mekkora ütemben változnak a műszaki, technológiai feltételek. Minél nagyobb a technológiai turbulencia mértéke, a termékek elavulása annál gyorsabb, viszont a vevői értékteremtés lehetőségei is jelentősen kibővülnek (Dvir et al., 1993, Narver-Slater, 1990)
- *Piaci turbulencia:* Magas turbulenciával jellemezhető piacokon a fogyasztók, valamint szükségleteik és preferenciáik összetétele gyors ütemben változik. A hasonló környezetben működő vállalkozások gyakran kényszerülnek termékkínálatuk jelentős módosítására, hogy képesek legyenek megfelelni a permanens módon változó vevői igényeknek (Narver-Slater, 1990, 1993).
- *Hirtelen környezeti sokk:* Talán a legnehezebben definiálható és operacionalizálható, vállalati stratégiai magatartást és teljesítményt befolyásoló változó. Lényege abban rejlik, hogy a magas volatilitásnál és erőteljes turbulenciánál is jelentősebb mértékben változtatja meg az iparág és szereplőinek korábbi működési mechanizmusát, üzletvitelét. A sokkokat illetően különbséget tehetünk külső (pl. olajárboom, államosítás) és belső (iparági, vállalaton belüli) hirtelen, drasztikus változások között (Mankiw, 2003), azonban a vállalatok viselkedésére (környezeti alkalmazkodás kényszere) mindkettő szignifikáns hatást fejt ki. A M&S-féle stratégiai típusok alkalmazkodását számos hirtelen környezeti sokk esetében vizsgálták: orvosi sztrájk (Meyer, 1982), egészségbiztosító megváltozott

finanszírozása (Forte et al, 2000), generikus, saját márkás élelmiszerek megjelenése (James-Hatten, 1995) stb.

- *Innovativitás*: A Peter Drucker-i fogyasztóorientált megközelítés értelmében innovációnak tekinthető minden olyan, a makrokörnyezetben, iparágban és a vállalaton belül végbemenő változás vagy változtatás, ami a vevőteremtéssel, illetve a vevők magasabb színvonalú, minőségi kiszolgálásával kapcsolatos (Drucker, 1985). A stratégiai menedzsment szakirodalom legtöbbször a vizsgált időszakban piacra bocsátott új termékek, új szolgáltatások, korszerű termelési és disztribúciós eljárások stb. számszerűsítésével, esetleg az értékesítési árbevételben realizált részesedésük arányával operacionalizálja ezt az iparági tényezőt (Hambrick, 1983a).
- *Különböző életciklusban lévő termékek és iparágak*: Az életgörbe más-más szakaszaiban – bevezetés, növekedés, érettség, elhúzódás, hanyatlás – járó iparági környezetben működő, illetve termékeket kínáló vállalatok stratégiai teljesítményére jelentős befolyást gyakorolnak (más versenyintenzitás, eltérő kompetitív eszközök stb.) az életgörbe adott szakaszának speciális feltételei (Vernon, 1966). A stratégiai menedzsment diszciplína legtöbbször az értékesítési volumen vagy árbevétel növekedési ütemének alakulása alapján nyilvánít egy terméket vagy iparágat az adott életciklusba tartozónak (Hambrick, 1983a, Hambrick, 1983b, Conant et al, 1989).
- *Dereguláció*: A dereguláció eszköztárához leginkább akkor folyamodnak a központi és helyi kormányzatok, amikor szándékukban áll egy oligopol vagy monopol szerkezettel jellemezhető piacon a versenyintenzitást fokozni. Ez legtöbbször a belépési korlátok mérséklésével, a célzott állami támogatások megszüntetésével, az árplafonok felfüggesztésével és a termékekre, szolgáltatásokra vonatkozó felesleges szabályok hatályon kívül helyezésével jár (Varian, 2004). A szabályozás terhei alól felszabaduló iparágakban a cégek stratégiája, egymáshoz való kompetitív megközelítése radikálisan megváltozik, amely jelentős hatást gyakorol az üzleti teljesítményre (Snow-Hrebiniak, 1980, James-Hatten, 1995, Vorhies-Morgan, 2003).
- *Szabályozás*: A deregulációval ellentétben az iparágak szabályozása a természetes monopóliumok vagy oligopóliumok negatív externális hatásainak megakadályozásának eszköze (Bod, 2003). A szabályozás sok esetben egy-egy, valamilyen szempontból kiemelkedő fontosságú iparág vagy vállalat – sokszor indokolatlan – védelmét jelenti. Akár indokolt állami beavatkozásról, akár felesleges védőernyőről is van szó, a regulatív hatóságok intézkedései nagymértékben meghatározzák a vállalatok stratégiáját, piaci eredményességét és pénzügyi hatékonyságát (Snow-Hrebiniak, 1980, Pleshko et al, 1995, Shortell-Zajac, 1989).
- *Konjunkturális vagy recessziós időszak*: A neoklasszikus közgazdaságtan jelentős képviselői (Kondratieff, 1925, Keynes, 1936, Solow, 1956 Kehoe-

Prescott, 2007) által tanulmányozott, a reálgazdaságban megfigyelhető konjunktúra ciklusok elmélete nem véletlen, hogy egyre nagyobb kutatói figyelmet érdemelt a különböző vállalatgazdasági diszciplínákban, így a stratégiai menedzsmentben is. A vállalatok stratégiai alkalmazkodási magatartása erőteljesen módosul fellendülés és visszaesés időszakában. Az akadémikusok legintenzívebb módon egyértelműen a dekonjunkturális környezetben működő vállalkozások által követhető stratégiai típusok teljesítmény vonatkozásait igyekeznek feltárni. A recessziós hullámokban végzett Miles és Snow-i empirikus kutatásokban a leginkább az alap üzleti tevékenység megőrzésére és leghatékonyabb megszervezésére fókuszáló vállalatokat állítják szembe a válságot, mint lehetőséget értelmező, a környezeti változásokba „befektető” társaságok teljesítményével (Hambrick, 1983a, Dyer-Song, 1997, Desarbo et al., 2005).

### Eredmények

A 3. táblázat a Kutató, Elemző, Védekező és Reagáló vállalatok üzleti teljesítményének alakulásával kapcsolatos empirikus eredményeket összegzi. A tanulmány céljának megfelelően – az „aprólékos” teljesítmény-implikációk ismertetése helyett – a Szerző Miles és Snow két eredeti propozícióját kísérté megkülönböztetett figyelemmel.

**3. táblázat: A Miles és Snow-féle stratégiai típusok teljesítményvonatkozásai**

Kutatás	Miles és Snow I. ajánlása	Miles és Snow II. ajánlása
Snow – Hrebiniak (1980)	Kompetitív iparágakban Kutatók, Elemzők, Védekezők üzleti teljesítménye meghaladja a Reagálókét, viszont szabályozott környezetben ennek a fordítottja is fennállhat, és a Reagálók is képesek kiemelkedő teljesítmény felmutatására	Az Elemzők teljesítménye a legtöbb vizsgált iparág - fűvelőgyártó, légi közlekedési, műanyag- és gépjárműipari vállalatok – esetében meghaladta a Kutatókét és Védekezőkét
Aragón-Sanchez – Sanchez Marín (2005)	Reagálók nem szerepeltek a tanulmányban	A hatékonysági mutatók alapján nincs szignifikáns különbség K, E, V között, de az alkalmazkodási, innovatívítási indikátorok esetében a K-k teljesítménye mindhárom szektorban meghaladja az E-két és V-két ebben a sorrendben
Forte et al. (2000)	Környezeti sokk esetén a K, E, valamint a stratégiai orientációt váltó D és R vállalatok teljesítménye meghaladja a továbbra is D és R orientációval bíró cégekét. Fontos, hogy az R vállalatok gyorsabban alkalmazkodnak mint a D végek.	Kutatók és Elemzők teljesítménye radikálisan megváltozott környezeti feltételek esetén rendre meghaladja a Védekezőkét

*A Miles és Snow-féle stratégiái  
alkalmazkodási tipológia teljesítményvonatkozásai* 159

Kutatás	Miles és Snow I. ajánlása	Miles és Snow II. ajánlása
Olson – Slater – Hult (2005)	Reagáló vállalatok nem kerültek a mintába	A Kutató, Elemző, Alacsony Költségű és Differenciáló Védekezők közel azonos teljesítményt nyújtanak, amennyiben a stratégiai típus, a marketing funkció strukturális jellemzői és a magatartási orientáció megfelelően illeszkednek
Veliyath – Shortell (1993)	Reagálókat nem vizsgálták	Kutatók profitabilitásban is felülmúlták a Védekezőket
Hawes – Crittenden (1984)	A Kutatók teljesítménye rendre, a Védekezőké csak a hatékonysági mutatók esetében haladja meg a Reagálókéét. Hatásossági dimenzió mentén a Reagálók felülmúlták a Védekezőket.	Kutatók teljesítménye egyértelműen domináns
Hambrick (1983a)	Csak a Védekezőket és Kutatókat vizsgálta a tanulmány	Hatékonysági teljesítménymutatók esetében (ROI, CFOI) a Védekezők, míg hatásossági teljesítményindikátoroknál (piaci részesedés változása) a Kutatók mutatnak magasabb eredményt
Segev (1989)	A Reagálók konzisztensen alulteljesítenek a három életképes stratégiával szemben	Hatékonyság esetében az Elemzők és a Védekezők, míg hatásosság esetében az Elemzők és a Kutatók mutatnak fel kiemelkedő teljesítményt. Összességében az Elemzők bizonyulnak a legsikeresebbnek
Bourgeois (1980a)	K, E, V teljesítménye meghaladja a Reagálókéét	A legkiemelkedőbb üzleti teljesítményt az optimális „slack” felhalmozására, s ezáltal a sikeres alkalmazkodásra képes Elemzők nyújtják
Smith – Guthrie – Chen (1989)	Kutató, Elemző, Védekező vállalatok teljesítménye meghaladja a Reagálókéét	Kutató, Elemző, Védekező vállalatok csak akkor nyújtanak hasonló teljesítményt, amennyiben a szervezeti méret illeszkedik a stratégiai orientációhoz. Érdekes, hogy a Kutatók és Védekezők akkor mutattak fel magas teljesítményt, ha nagyobb, illetve kisebb méretűek voltak
Miles – Snow (1984)	Kutató, Elemző, Védekező vállalatok teljesítménye meghaladja a Reagálókéét	Kutató, Elemző és Védekező vállalatok közel azonos általános üzleti teljesítmény felmutatására képesek, amennyiben a szervezeti struktúrájuk, illetve HR rendszereik megfelelően illeszkednek a kiválasztott stratégiához
Pearce – Robbins – Robinson (1987)	Kutató, Elemző, Védekező vállalatok teljesítménye felülmúlja a Reagálókéét	A belső növekedésre fókuszáló és formalizált stratégiai tervezési rendszerrel bíró Kutató cégek teljesítménye meghaladja az Elemzőkét és a Védekezőkét mind hatékonyság, mind hatásosság esetében
Hambrick (1983b)	A rendkívül heterogén képet mutató Reagáló vállalatok csoportja alulteljesít a konzisztens stratégiai orientációkkal szemben	Stabil piacokon a költséghatékonyságra, eszköztudatosságra és minőségre törekvő Védekezők, míg változó környezetben Kutatók nyújtottak optimális teljesítményt
Hambrick (1981)	Reagáló vállalatok alulteljesítenek a Kutató, Elemző, Védekező cégekkel szemben	A Kutató, Elemző, védekező vállalatok közel azonos teljesítményt képesek felmutatni, amennyiben vezetőik tudatosan a szervezeti konfiguráció elemeit stratégiai követelményekhez. Továbbá a stratégiai változtatáson átmenő cégek magasabb teljesítményre képesek
James – Hatten (1995)	Reagáló vállalatok mind a hatékonysági, mind az alkalmazkodási indikátorok esetében alulteljesítenek	Rendkívül vegyes eredmények, mindhárom stratégiai típus eredményes, illetve eredménytelen bizonyos indikátorok alapján. Alkalmazkodás: E, K

Kutatás	Miles és Snow I. ajánlása	Miles és Snow II. ajánlása
Hatékonyság: E, V	Reagáló vállalatok mind a hatékonysági, mind az alkalmazkodási indikátorok esetében alulteljesítenek	Rendkívül vegyes eredmények, mindhárom stratégiai típus eredményes, illetve eredménytelen bizonyos indikátorok alapján. Alkalmazkodás: E, K Hatékonyság: E, V, Összességében: E
Hambrick (1982)	Reagálók nem képezték tárgyát a vizsgálatnak	Kutatók és Védekezők egyenlő általános teljesítményre képesek, amennyiben a vezetőik a stratégia szempontjából releváns környezeti tényezőkre fordítanak figyelmet
Dyer – Song (1997)	Reagálók üzleti teljesítményét meghaladja a Kutatóké, Elemzőké	Általános üzleti teljesítmény tekintetében K, E, V, a sorrend, míg a vállalati funkciók közti tevékenységet illetően is nagyon hasonló, csupán Japánban teljesítenek e dimenzió mentén legkevésbé jól az Elemzők
Pleshko – Stanwick – Heiens (1995)	A Reagáló üzleti teljesítménye elmarad a többi stratégiai típusétól	Összességében a Kutatók mutatják fel a legkiemelkedőbb teljesítményt, még a hatékonysági indikátorok esetében is, egy-két dimenzió alapján teljesítenek velük közel azonos szinten az Elemzők
Ruekert – Walker (1987)	Reagálók nem szerepeltek a vizsgálatban	Konfliktusfeloldásban az Elemzők és a Védekezők sikerebbek, mint a Kutatók, továbbá a funkciók közötti legnagyobb elégedetlenség szintén a Kutatók között tapasztalható
Slater – Olson (2001)	Reagálók nem képezték a vizsgálat tárgyát	A négy életképes stratégia egyenlő teljesítményt nyújt, ha az üzleti stratégia (Kutató, Elemző, Alacsony Költségű Védekező, Differenciáló Védekező) és a marketingstratégia (Agresszív, Tömeg, Minimalizáló, Érték) illeszkedése optimális
Shortell – Zajac (1989)	Reagáló vállalatokat nem vonták be a vizsgálatba	Az alkalmazkodási és innovatívítási dimenziók mentén a Kutatók egyértelműen felülmúlják az Elemzőket és Védekezőket
Matsuno – Mentzer (2000)	Reagálók nem szerepeltek a vizsgálatban	A M&S-i stratégiai típusok szignifikánsan moderálják a piaci orientáció és az üzleti teljesítmény közötti kapcsolatot, ROI tekintetében a Védekezők felülmúlják az Elemzőket és a Kutatókat, míg pici teljesítményben a Kutatók eredménye bizonyult a legmagasabbnak
Desarbo et al. (2005)	Reagálókat konzisztensen felülmúlják a többiek	A kiemelkedő marketingépességekkel rendelkező Védekezők és a tudatosan, felelősségteljesen fejlesztő Kutatók a hatásossági és hatékonysági indikátorok alapján egyaránt felülmúlják a többieket
Vorhies – Morgan (2003)	Reagálókat nem vizsgálták	Kutatók, Elemzők, Védekezők közel azonos teljesítményt nyújtanak mind a hatásosság, mind pedig a hatékonyság tekintetében, amennyiben a marketing funkció szervezeti jellemzői megfelelően illeszkednek a kiválasztott stratégiához
Kabanoff – Brown (2008)	Reagálók alacsonyabban teljesítenek a három életképes stratégiánál	Elemzők a hatékonyság tekintetében felülmúlják a másik két típust, a részvényárfolyam/nyereség arányát illetően pedig a Kutatók nyújtják a legoptimálisabb teljesítményt. Az egyes eredményeket nagymértékben befolyásolják az iparági sajátosságok. Az innovatívabb iparágakban a Kutatók az elsők, de az Elemzők szorosan követik őket!
Miles – Snow (1978a)	Reagálók teljesítménye tetszőleges környezetben elmarad a Kutató, Elemző, Védekező vállalatokétól	Kutató, Elemző, Védekező vállalatok közel azonos üzleti teljesítmény felmutatására képesek



*A Miles és Snow-féle stratégiái  
alkalmazkodási tipológia teljesítményvonatkozásai* 161

Kutatás	Miles és Snow I. ajánlása	Miles és Snow II. ajánlása
Miles et al. (1978b)	Reagálók teljesítménye tetszőleges iparági környezeti feltételek elmarad a Kutató, Elemző, Védekező vállalatokétól	Kutató, Elemző, Védekező vállalatok közel egyenlő általános üzleti teljesítmény felmutatására képesek
Segev (1987)	A Reagálók teljesítménye tetszőlegesen alkalmazott stratégiai tervezési rendszer esetén sem eredményez megfelelő teljesítményt	Vegyes eredmények. A legtöbb hatásossági és hatékonysági indikátor esetében a Védekezők alulmaradnak a közel azonos eredményt produkáló Elemzőkkel és Kutatókkal szemben
Slater – Olson (2000)	A Reagálók üzleti teljesítménye elmarad az Kutató, Elemző, Alacsony Költségű és Differenciáló Védekező vállalatokétól	A Kutató, Elemző, Alacsony Költségű és Differenciáló vállalatok azonos teljesítményt érnek el, amennyiben az eladásmenedzsment funkcióik megfelelően illeszkednek a követendő stratégiai orientációhoz
Narver – Slater (1993)	Reagálók nem szerepeltek a kutatásban	Profitabilitás tekintetében nincs szignifikáns különbség K, E, V vállalatok között. Új termékek sikeres bevezetése terén a Kutatók és az Elemzők konzisztens módon felülmúlják a Védekezőket
McKee – Varadarajan – Pride (1989)	A Reagálók korántsem mutatnak tetszőleges piaci körülmények mellett gyengébb teljesítményt a három életképes stratégiánál. Turbulens környezetben érdekes módon a Reagálók a piaci részesedés változásában, valamint ROA, ROA esetében is felülmúlják az Elemzőket és Kutatókat. Stagnálással, illetve hanyatlással jellemezhető piacokon pedig a piaci részesedés növekedése esetében előzik meg a Kutatókat és Védekezőket.	Meglepő eredmények Volatilis piacokon: Védekezők és Reagálók hatásossági és hatékonysági mutatókban is felülmúlják a Kutatókat és Elemzőket Mérsékelt volatilitású piacokon: Elemzők profitabilitásban mindenkit megelőznek, míg piaci növekedés változásában mindenkitől elmaradnak Negatív volatilitású piacokon a Védekezők a hatékonysági mutatók alapján mindenkinél jobb teljesítményt nyújtanak, míg a piaci részesedés (%) tekintetében a Reagálók és az Elemzők előzik meg a Kutatókat és Védekezőket
Thomas – Litschert – Ramaswamy (1991)	A Reagálókat nem vizsgálta a tanulmány	A Kutató és Védekező vállalatok hasonló teljesítményt mutatnak fel, amennyiben a vezető menedzserek személyes jellemvonásai megfelelően illeszkednek követett stratégiához. Ez a megállapítás erősebb a dinamikus környezetben működő Kutatókra
McDaniel – Kolari (1989)	Reagálókat expliciten nem vizsgálták	Kutatók, Elemzők és Védekezők teljesítménye közel azonos, amennyiben az elméletileg megfelelő stratégiai marketing jellemzőket implementálták
Conant – Mokwa – Varadarajan (1990)	Mindhárom életképes stratégiai orientáció felülmúlja a Reagálók teljesítményét	Bár kiemelkedő marketingképességekkel rendelkeznek a Kutatók, teljesítményük nem különbözik szignifikánsan a Védekezőkétől és az Elemzőkétől, így mindhárom „stabil” stratégiai típus üzleti teljesítménye közel megegyező
Meyer (1982)	Reagálók alulmaradnak a másik három stratégiai orientációval szemben	Hirtelen környezeti sokkhoz leginkább a Kutatók képesek alkalmazkodni mind a hatásosságra, mind pedig a hatékonyságra vonatkozó dimenziókat illetően
Dvir – Segev – Shenhar (1993)	Reagálókat nem tanulmányozták	A technológiai alkalmazkodásban meglepő módon nem a Kutatók, hanem a Védekezők mutatták fel a legkedvezőbb teljesítményt

A stratégiai típusok teljesítményére vonatkozó első Miles és Snow-féle propozíciót – mely szerint a Kutató, Elemző és Védekező vállalatok üzleti teljesítménye tetszőleges iparági környezeti feltételek esetén meghaladja a Reagálókét – vizsgáló empirikus tanulmányok eredményei alapján a következő mondható el.

Először is, a tudományos vizsgálatok jelentős része – az inkonzisztens stratégiai megközelítésmódból eredő nehéz azonosíthatóság miatt – *nem is foglalkozik explicit módon a Reagáló vállalatokkal, így a három életképes stratégiához viszonyított teljesítményükre vonatkozóan sem állapítanak meg semmit.* A Szerző véleménye szerint ez a kutatások óriási hiányossága, hiszen a hasonló vállalatok (gondoljunk csak a magyarországi kis- és közepes vállalkozások jelentős részére!) vezetőinek segítése, a tudatos stratégiai magatartás irányába történő elmozdulás eszközeinek ismertetése, valamint a szuboptimális hatásosság és hatékonyság javítása a legfontosabb menedzseri implikációkat jelentenék.

Másodsorban, egyértelműen megállapítható, hogy a vizsgálatba a Reagáló vállalatokat is bevonó empirikus tanulmányok elsöprő többsége igazolta, *a Reagáló vállalatok teljesítménye a legtöbb iparágban, a legkülönbélebb környezeti befolyásoló tényezők hatása mellett is konzisztensen elmarad Kutató, Elemző és Védekező vállalatokétól.* Ez a megállapítás legkülönbélebb primer, szekunder, tercier iparágakban megerősítést nyert, különösen akkor, amikor az iparágat nem érték jelentősebb makrogazdasági, piaci, technológiai sokkok.

Harmadszor, *kivételes környezeti feltételek között a Reagáló vállalatok is képesek kiemelkedő teljesítmény felmutatására, és adott esetben a Kutató, Elemző és Védekező vállalatok meghaladására.* Erre példaként szolgálhatnak az olyan iparágak, amelyek valamely állami szabályozó szervezet működésének köszönhetően viszonylagos védelmet élveznek és alacsony versenyintenzitással jellemezhetők (pl. a 70-es évek amerikai légi közlekedési piaca, Snow-Hrebiniak, 1980). Továbbá figyelemre méltó, hogy a hirtelen bekövetkező, nagy erejű környezeti sokkhoz történő alkalmazkodást vizsgáló tanulmányok szerint a Reagáló vállalatok gyorsabban és eredményesebben vészeli át a turbulens időszakot, mint a Védekezők (Hawes-Crittenden, 1984, McKee et al., 1989, Dyer-Song, 1997). E tanulmányok alapján elmondható, hogy drasztikus környezeti változások legalább annyira érzékenyen érintik a Védekezőket is, mint a Reagálókat (Forte et al., 2000).

Raymond Miles és Charles Snow második – *a stratégiai típusok teljesítményére vonatkozó – ajánlását vizsgáló empirikus tanulmányok közel sem hoztak egyértelmű eredményeket.* Megállapítható, hogy kisebbségben vannak azok a tanulmányok, amelyek a Kutató, Elemző és Védekező vállalatok által felmutatott közel azonos üzleti teljesítményt erősítették meg (Smith et al., 1989., Conant et al., 1990, Vorhies-Morgan, 2003). A rendkívül változatos eredmények miatt a M&S-féle „életképes” stratégiai típusok teljesítmény vonatkozásainak ismertetése igen differenciált megközelítést igényel.

Néhány kivételtől eltekintve megállapítható, hogy a legtöbb, mérsékelt volatilitással jellemezhető iparágban a hatásossági, alkalmazkodási, innovatívítási, valamint jövedelmezőségi teljesítményindikátorok közötti optimális egyensúlyra törekvő *Elemzők bizonyultak a legkiemelkedőbb vállalatoknak* (Snow-Hrebiniak, 1980, James-Hatten, 1995, Kabanoff-Brown, 2008). Ez nem feltétlenül jelenti azt, hogy minden esetben ők teljesítették a maximumot, viszont minden dimenzió tekintetében átlagon felülit nyújtanak, így összességben az Elemzők általános üzleti teljesítménye nevezhető optimálisnak. Tehát Miles és Snow proposícióival szemben Bourgeois (1980a) „slack” erőforrásokon alapuló koncepciójának ajánlásai látszanak beigazolódni.

A piaci eredményességet (hatásosságot), alkalmazkodóképességet és innovativitást kifejező teljesítményindikátorok esetében leszögezhető, hogy a Védekező vállalatok teljesítménye – két turbulens környezetben végzett kutatástól eltekintve (McKee et al., 1989, Dvir et al., 1993) – rendre elmarad a Kutató és Elemző vállalatokétól. Azonban ennek az állításnak a fordítottja – miszerint a Védekezők pedig hatékonysági mutatók esetében felülmúlják a többi stratégiát – koránt sem igazolható, hiszen számos iparági környezetben maradtak alul a Kutatókkal és Elemzőkkel szemben a jövedelmezőség tekintetében is (Hawes-Crittenden, 1984, Veliyath-Shortell, 1993). *A Védekező stratégia*ról elmondható, hogy ugyan sok iparágban lehet sikeres, azonban csupán néhányban bizonyul a legkiemelkedőbbnek.

A Kutató és Elemző vállalatok teljesítményének viszonyát illetően nehéz döntő megállapításokat tenni. Az *általános üzleti teljesítmény és a hatékonysági dimenziók alapján az Elemző, míg a piaci eredményesség tekintetében a Kutató stratégia bizonyul sikeresebbnek*. Szükséges azonban megjegyezni, hogy a hatékonysági indikátorok esetében jelentősebb a Kutatók Elemzőkkel szembeni hátránya, mint amekkora különbség tapasztalható a hatásosság esetében a Kutatók és Elemzők közt. Turbulens piaci, technológiai változásokkal jellemezhető volatilis iparágakban mindkét stratégia jól alkalmazkodik a megváltozott feltételekhez (Meyer, 1982, Forte et al., 2000), viszont dekonjunktúrával jellemezhető környezetben az Elemzők pozíciói tekinthetők stabilabbnak (McKee et al., 1989).

Összefoglalva, a tanulmány korábbi szakaszában megfogalmazott kontingenciaelméleti ajánlással kapcsolatban – amelynek értelmében a specifikus iparági tényezők meghatározzák, hogy mely vállalatok és vállalati stratégiák bizonyulnak sikeresnek az adott környezetben – a Miles és Snow-féle empirikus kutatások eredményei alapján megállapítható, hogy a *Kutató, Elemző és Védekező vállalatok bármely környezetben egyaránt képesek optimális üzleti teljesítmény felmutatására*. Azonban a különböző iparági kontextusok bizonyos stratégiai típusok számára kimondottan, mások számára pedig kevésbé minősülnek kedvezőnek, így az, hogy a három életképes stratégiai alkalmazkodási minta közül

melyik eredményezi a legkiemelkedőbb teljesítményt már leginkább a környezeti tényezők determinisztikus hatásának függvénye.

### A leginkább kiemelkedő teljesítményt nyújtó szervezetek profilja

Az egyes Miles és Snow-féle stratégiai típusokon belül megfigyelhető „best practice” meghatározása, illetve a legkiemelkedőbbben teljesítő Kutató, Elemző, Alacsony Költségű és Differenciáló Védekező vállalatok magatartási profiljainak meghatározása önmagában is feszegetné egy tudományos publikáció terjedelmi korlátait. Táblázatos formában igyekeztem összefoglalni, hogy az elmúlt három évtized M&S-i kutatásai hogyan jellemezték a leginkább optimális üzleti teljesítményt felmutató, azonos stratégiai típusba tartozó vállalatokat. Hangsúlyozom, hogy a vizsgálati szempontok száma – melyek alapján az akadémikusok meghatározzák a „top performer” vállalatok szervezeti profiljait – továbbra is igen korlátos, hiszen az empirikus kutatások ezen, meglehetősen fiatal, viszonylag kevés tanulmányt számláló „mainstream”-je, koránt sem fedte még le a szervezeti működés összes aspektusát.

#### 4. táblázat: A legkiemelkedőbb üzleti teljesítményt nyújtó Miles és Snow-féle stratégiai típusok szervezeti profiljának ismertetése

Dimenzió	Kutatók	Elemzők	Alacsony Költségű Védekezők	Differenciáló Védekezők
Termékskála	Széles: főként új termékek	Széles: hagyományos és új termékek vegyesen	Szűk: kevés, hagyományos termék	Szűk: hagyományos és új termékek vegyesen
Kiszolgált vevői szegmensek	Sok, állandóan változó vevő szegmentum	Sok: változó és stabil szegmentumok egyaránt	Kevés, széles, stabil szegmens	Kevés, szűk, stabil szegmens
Szervezeti struktúra	Divizionális	Mátrix	Funkcionális	Funkcionális/ Divizionális
Szervezeti méret	Közepes	Nagy	Nagy	Kicsi/közepes
Marketingstratégia	Aggresszív marketing	Tömegmarketing	Marketing minimalizálás	Értékmarketing
Szabályozottság	Informális	Enyhén informális	Kevésbé formális	Informális
Döntéshozatal	Decentralizált	Decentralizált	Enyhén centralizált	Decentralizált
Feladatok és munkavállalói képességek	Specializáció	Specializáció	Generalitás	Specializáció
Magatartási orientáció	Innováció és vevő	Vevő, versenytárs és innováció	Belső (költség) és versenytárs	Vevő és versenytárs és belső (költség)

*A Miles és Snow-féle stratégiák  
alkalmazkodási tipológia teljesítményvonatkozásai* 165

Dimenzió	Kutatók	Elemzők	Alacsony Költségű Védekezők	Differenciáló Védekezők
Konfliktuskezelési mód	Integratív	Integratív	Integratív/ Kényszerítés	Integratív
Promóció	Differenciálás	Differenciálás	Ár alapú eszközök	Differenciálás
Ideális környezet	Technológiai és piaci turbulencia	Mérsékelt növekedésű piacok	Stabil, mérsékelt növekedésű vagy stagnáló piacok	Mérsékelt volatilitással jellemzhető vagy stagnáló piacok
Stratégiai tervezési rendszer	Formalizált, jelentős piackutatás, felsővezetők és más szervezeti egységek fokozott részvétele	Formalizált, jelentős piackutatás, felsővezetők és más szervezeti egységek fokozott részvétele	Formalizált, kevesebb piackutatás, felsővezetők alacsony, más szervezeti egységek magas részvétele	Informális, kiemelkedő piackutatás, felsővezetők és más szervezeti egységek fokozott részvétele
Értékesítési stratégia	Kapcsolat alapú	Kapcsolat alapú	Tranzakció alapú	Kapcsolat alapú
Értékesítés funkció	Kiszervezve vagy „Házon belül”	„Házon belül”	Kiszervezve	„Házon belül”
Értékesítési funkció felügyelete	Mérsékelt	Mérsékelt	Alacsony	Vegyes
Értékesítő személyzet ellenőrzésének módja	„Output” alapú	„Output” alapú	„Output” alapú	Magatartási alapú
Értékesítő személyzet jutalmazása	Alacsony alapfizetés+magas ösztönző jutalék	Alapfizetés+jutalék	Stabil alapfizetés+ kevesebb jutalék	Magas fizetés+kevesebb jutalék
Termelés	Tömeges személyre szabás és prototipikus, hangsúly a hatásosságon és a termékdizájnjon	Magas volumen, alacsony költség, tömeges személyre szabás és néha prototipikus gyártás	Magas volumen, alacsony költség, hangsúly folyamatok standardizálásán és a hatékonyságon	Alacsony volumen, közepes vagy magas költség, személyre szabás, hangsúly a minőségen
Alapvető HR megközelítés	Emberi erőforrás és képességek „beszerzése”	Emberi erőforrás és képességek „beszerzése, allokálása”	Emberi erőforrás és képességek „nevelése”, fejlesztése	„Emberi erőforrás és képességek „nevelése” és fejlesztése
Munkaerőfelvétel	Belépéskor majd a cégen belül is többszöri, szakmai és pszichológiai alapú	Vegyes	Egyszeri és az alkalmatlanok kiszűrésén alapuló	Belépéskor és a cégen belül is többszöri, szakmai, pszichológiai és kapcsolati alapú
Vállalati tréningek	Mérsékelt	Sok vagy mérsékelt	Sok	Sok
Munkavállalók karrier tervezése	Informális, mérsékelt	Formális, mindenre kiterjedő	Formális, mindenre kiterjedő	Formális, mindenre kiterjedő
CEO életkora	Fiatalabb	Vegyes	Idősebb	Vegyes
CEO iskolázottsága	Magas	Magas	Alacsonyabb	Magas
A CEO vállalatnál korábban eltöltött ideje	Kevesebb	Több	Sok	Sok

Dimenzió	Kutatók	Elemzők	Alacsony Költségű Védekezők	Differenciáló Védekezők
CEO hivatali idejének hossza	Kevesebb	Több	Sok	Sok
CEO képzettsége, szakmai orientációja	K+F, termékfejlesztés, marketing	Termelés, marketing	Termelés, pénzügy, számvitel	Marketing, HR
Vertikális integráció	Ritkán és inkább visszafelé	Igen, előre és hátra is	Igen, előre és hátra is	Igen, főleg visszafelé
Horizontális integráció	Igen	Igen	Nem jellemző	Nem jellemző
Szervezeti egységek, divíziók, SBU-k autonómiája	Nagy	Közepes	Alacsony	Közepes

*Forrás: saját készítés*

### Összefoglalás

Raymond Miles és Charles Snow a szervezetek környezeti alkalmazkodásában megfigyelhető konzisztens magatartásminták ismertetésével nem pusztán egy akadémiai konstrukciót alkottak, hanem a vállalati stratégiák teljesítményvonatkozásainak középpontba helyezésével komoly menedzseri és gazdaságpolitikai figyelemre is szert tettek. A különböző szintű vállalati vezetők és gazdasági döntéshozók számára a Miles és Snow-féle stratégiai tipológia üzenete a stratégiai tudatosság kardinalitásának felismerése. Magasan jegyzett stratégiakutatók rendszeresen felhívják a figyelmet arra, hogy a gazdálkodó szervezetek figyelemreméltó hányada nem rendelkezik a környezeti alkalmazkodásra vonatkozó stratégiai megközelítésmóddal. A kutatók szerint ez fokozott mértékben jellemző a kis- és közepes vállalkozásokra. Megítélésem szerint a stratégiai tudatosság és a sikeres környezeti alkalmazkodáshoz szükséges szervezeti konfiguráció relevanciájának hangsúlyozása a magyar gazdaságban is fontos szerepet játszhat, ugyanis a rezidens gazdasági egységek elsöprő többsége (95%) a KKV szektorba sorolható, valamint az alkalmazottak 70%-át is a kis- és középvállalati populáció foglalkoztatja. A kis- és közepes vállalkozások szuboptimális teljesítményének javításában – természetesen sok más egyéb, mikro- és makroszintű intézkedés mellett – kiemelt szerepet kell, hogy kapjon a kis- és közepes vállalkozók, menedzserek stratégiai tudatosságának előmozdítása akár állami ösztönző eszközökkel is.

Véleményem szerint a KKV szektor menedzsereinek stratégiai tudatosságát állami ösztönzőkkel két módon lehet erősíteni. Az egyik a gazdaságpolitikai döntéshozatal szintje, ahol a kormányzatnak olyan kedvezményes menedzser továbbképzési lehetőségeket szükséges biztosítani – elsősorban az alacsonyan kvalifikált KKV vezetőknek – amelyek elvégzését követően csökkenthetők e

szervezetek stratégiai, pénzügyi, marketing, piackutatási, emberi erőforrás gazdálkodás és egyéb területeken tapasztalt hiányosságai. Másodszor pedig, a felsőoktatás fontos szerepére szükséges rávilágítani. A közgazdaságtudományi egyetemek és a különféle gazdálkodási főiskolák feladata, felelőssége, hogy olyan szakembereket bocsássonak ki, akik a megfelelő elméleti tudással – a tudatos stratégiai alkalmazkodási magatartás alapos ismeretével – a jövő vállalati szakembereiként képesek lesznek változtatni a magyar gazdaság érdemi növekedését és felzárkózását akadályozó, duális szerkezeten.

### Irodalom

- Aragón-Sanchez, Antonio – Grégorio Sanchez-Marín (2005), Strategic Orientation, Management Characteristics, and Performance: A Study of Spanish SMEs, *Journal of Small Business Management*, Vol.43, No.3, 287-308.
- Bourgeois, L.J. (1980a), On the Measurement of Organizational Slack, *Academy of Management Review*, Vol.6, No.1, 29-39.
- Chakravarthy, Balaji S. (1986), Measuring Strategic Performance, *Strategic Management Journal*, Vol.7, No. 5, 437-458.
- Conant, Jeffrey S. – Michael P. Mokwa – P. Rajan Varadarajan (1990), Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance: A Multiple Measures-Based Study, *Strategic Management Journal*, Vol.11, 365-384.
- Desarbo, Wayne S. – C. Anthony di Benedetto – Michael Song – Indrajit Sinha (2005), Revisiting the Miles and Snow Strategic Framework: Uncovering Interrelationships between Strategic Types, Capabilities, Environmental Uncertainty and Firm Performance, *Strategic Management Journal*, Vol.26, No.1, 47-74.
- Dvir, Dov – Eli Segev – Aaron J. Shenhar (1993), Technology's Varying Impact on the Success of Strategic Business Units within the Miles and Snow Typology, *Strategic Management Journal*, Vol.14, No. 2, 155-161.
- Hambrick, Donald C. (1983a), Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow's Strategic Types, *Academy of Management Journal*, Vol.26, No.1, 5-26.
- Hambrick, Donald C. (2003), On The Staying Power of Defenders, Analyzers, and Prospectors, *Academy of Management Executive*, Vol.17, No. 4, 115-118.
- Kabanoff, Boris – Shane Brown (2008), Knowledge Structures of Prospectors, Analyzers and Defenders: Content, Structure, Stability and Performance, *Strategic Management Journal*, Vol. 29, 2008, 149-171.
- McDaniel, Stephen W. – James W. Kolari (1987), Marketing Strategy Implications of the Miles and Snow Strategic Typology, *Journal of Marketing*, Vol.51, October, 1987, 19-30.

- McKee, Daryl O. – P. Rajan Varadarajan – William M. Pride (1989), Strategic Adaptability and Firm Performance: A Market-Contingent Perspective, *Journal of Marketing*, Vol.53, July, 21-35.
- Miles, Raymond E. – Charles Snow (1978), *Organizational Strategy, Structure and Process*, McGraw Hill Book Company, New York
- Olson, Eric M. – Stanley F. Slater – G. Thomas M. Hult (2005), The Performance Implications of Fit Among Business Strategy, Marketing Organization Structure, and Strategic Behavior, *Journal of Marketing*, Vol. 69, July, 2005, 49-65.
- Short, Jeremy C. – David J. Ketchen – Timothy B. Palmer – G. Thomas M. Hult (2007), Firm, Strategic Group, and Industry Influences on Performance, *Strategic Management Journal*, Vol.28, 147-167.
- Shortell, Stephen M. – Edward J. Zajac (1990), Perceptual and Archival Measures of Miles and Snow's Strategic Types: A Comprehensive Assessment of Reliability and Validity, *Academy of Management Journal*, Vol.33, No. 4, 817-832.
- Slater, Stanley F. – Eric M. Olson (2000), Strategy Type and performance: The Influence of Sales Force Management, *Strategic Management Journal*, Vol.21, August, 813-829.
- Slater, Stanley F. – Eric M. Olson (2001), Marketing's Contribution to the Implementation of Business Strategy: An Empirical Analysis, *Strategic Management Journal*, Vol.22, No. 11, November, 1055-1067.
- Slater, Stanley F. – Eric M. Olson – Thomas M. Hult (2006), Research Notes and Commentaries, The Moderating Role of Strategic Orientation on the Strategy Formation Capability – Performance Relationship, *Strategic Management Journal*, Vol.27, 1221-1231.
- Snow, Charles S. - Donald C. Hambrick (1980), Measuring Organizational Strategies: Some Theoretical and Methodological Problems, *Academy of Management Review*, Vol.5, No.4, 527-538.
- Snow, Charles S. – Lawrence G. Hrebiniak (1980), Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance, *Administrative Science Quarterly*, Vol.25, June, 317-336.
- Vorhies, Douglas W. – Neil A. Morgan (2003), A Configuration Theory Assessment of Marketing Organization Fit with Business Strategy and Its Relationship with Marketing Performance, *Journal of Marketing*, Vol. 67, January, 100-115.
- Walker, Orville C. Jr. – Robert W. Ruekert (1987), Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework, *Journal of Marketing*, Vol. 51, 1987, 15-33.
- Zahra, Shaker A. – John A. Pierce II. (1990), Research Evidence On The Miles-Snow typology, *Jornal of Management*, Vol.16, Iss.4, 751-767.